



# La cultura organizacional y su relación con la satisfacción laboral en el área de atención al cliente en un call center en Independencia, 2024.

## The organizational culture and its relationship with job satisfaction in the customer service area of a call center in Independencia, 2024.

Rommel Steven León-García<sup>1</sup>, Mónica Elizabeth Auccacusi-Kañahuire<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universidad Tecnológica del Perú, Lima - Perú

Recibido: 24 de febrero de 2025.

Aceptado: 07 de julio de 2025.

Publicado: 01 de septiembre de 2025.

**Resumen-** La cultura organizacional (CO) y la satisfacción laboral (SL) son conceptos estrechamente vinculados los cuales influyen significativamente en el rendimiento y bienestar de los colaboradores en una empresa, ya que diversos estudios han encontrado que una sólida CO fomenta altos niveles de satisfacción en los trabajadores; asimismo, una cultura alineada con la necesidad y expectativas de los trabajadores contribuye a crear un ambiente donde se sientan valorados, lo que repercute en mayor productividad, menor rotación y un mayor bienestar en el trabajo. El objetivo de esta investigación es analizar cómo se relaciona la CO y la SL en el área de atención al cliente en un call center en el distrito de Independencia, Perú, en el año 2024. La investigación es cuantitativa y se empleó un cuestionario para recolectar los datos. a fin de medir las percepciones de los colaboradores sobre las variables mencionadas, el instrumento se validó por jueces expertos y se halló una correlación positiva moderada (0.634) entre ambas variables. Se concluye que una buena relación entre la CO y la SL se debe a aspectos fundamentales como el reconocimiento, las posibilidades de desarrollo y un ambiente laboral favorable, los cuales influyen significativamente en el bienestar y la motivación de los trabajadores.

**Palabras clave:** cultura organizacional, satisfacción laboral, liderazgo, compromiso, bienestar, colaboradores.

**Abstract—** Organizational culture (OC) and job satisfaction (JS) are closely related concepts that significantly influence the performance and well-being of employees within a company. Various studies have found that a strong OC fosters high levels of employee satisfaction. Moreover, a culture aligned with employees' needs and expectations helps create an environment where they feel valued, leading to greater productivity, lower turnover, and improved well-being at work. The aim of this research is to analyze how OC and JS are related in the customer service area of a call center in the district of the Independencia, Peru, in 2024. The research is quantitative, and a questionnaire was used to collect data in order to measure employees' perceptions of the mentioned variables. The instrument was validated by expert judges. A moderate positive correlation (0.634) between both variables was found. It is concluded that a good relationship between OC and JS is due to key factors such as recognition, development opportunities, and a favorable work environment, which significantly influence employees' well-being and motivation.

**Keywords:** organizational culture, job satisfaction, leadership, commitment, well-being, employees.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [c19883@utp.edu.pe](mailto:c19883@utp.edu.pe) (Mónica Elizabeth Auccacusi Kañahuire).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Como citar este artículo: R. S. León-García y M. E. Auccacusi-Kañahuire, "La cultura organizacional y su relación con la satisfacción laboral en el área de atención al cliente en un call center en Independencia, 2024", Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 13, no. 3, pp. 01-12 2025, doi: [10.15649/2346030X.5001](https://doi.org/10.15649/2346030X.5001)



## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones y el compromiso de los empleados se han desconectado a causa de los efectos del trabajo remoto y la flexibilidad que conlleva en el control del tiempo y las responsabilidades de las personas. Asimismo, el bajo porcentaje de compromiso de los trabajadores en Europa se sitúa en un 14%, reflejando un problema profundo en la CO, ya que se encuentra siete puntos porcentuales por debajo del 21% del promedio mundial [1]. De la misma manera, en el Reino Unido, un porcentaje de empresas crean posiciones atractivas destinadas a trabajadores jóvenes donde les ofrecen diversas oportunidades de crecimiento y orientación con el fin de incentivar el crecimiento del trabajo y la retención de talento. Sin embargo, también encontramos lo opuesto. Existen empresas que intencionalmente diseñan ofertas de trabajo muy atractivas con beneficios interesantes para jóvenes que no tienen experiencia, de tal manera que los enamoran y luego les solicitan tareas muy exigentes [2]. En contraste, la CO de Nueva Zelanda promueve un enfoque relajado hacia el trabajo y prioriza el bienestar personal, sin embargo, este enfoque puede ser contraproducente ya que no contribuye en la satisfacción de los colaboradores, como también puede generar problemas en términos de eficiencia. Por otra parte, Erin Parry, una canadiense que trabaja en el país neozelandés destaca que esta cultura puede convertirse en un obstáculo cuando se requiere urgencia en el cumplimiento de tareas, pues el balance que ofrecen las empresas entre lo personal y el trabajo forma a las personas para que no prioricen sus responsabilidades” [3].

Por otro lado, en Latinoamérica, más del 50% de la población se siente agobiada en su trabajo, lo que afecta su compromiso con la empresa. Este compromiso es clave para el desarrollo tanto de los empleados como de la organización, pero diversos factores pueden generar actitudes pasivas y hostiles. Aunque la economía, la vida personal y la sociedad influyen, el 70% de la falta de compromiso se debe al líder del equipo” [4].

Uno de los objetivos de la CO es crear un ambiente en el cual los trabajadores laboren de manera eficiente y segura considerando ciertas estrategias con base en la innovación e implementación de tecnologías con la Inteligencia Artificial (IA), lo cual beneficiará a la empresa, sin embargo, no todas las organizaciones son conscientes de tal magnitud, inclusive no invierten en ellas. En una encuesta de mercado de más de 5.000 empleados en Centroamérica, la organización Great Place To Work descubrió que seis de cada 10 trabajadores estaban entusiasmados por usar herramientas de IA en el trabajo, pero solo tres de cada 10 dijeron que su empleador estaba invirtiendo en capacitarlos para usar IA [5]. Por otro lado, en los últimos años el trabajo en modalidad híbrida se ha transformado en un pilar determinante para que la cultura laboral mejore en las organizaciones, lo cual impacta de diferentes maneras, pues las personas que trabajan 100% en modalidad presencial sienten más carga laboral que aquellos que trabajan desde casa. Por ello, en las organizaciones de los Estados Unidos se ha identificado que los empleados remotos suelen asociar más la cultura empresarial con un compromiso laboral positivo en comparación con los empleados presenciales. De manera que la modalidad remota conlleva a que los trabajadores optimicen su trabajo y ofrezcan una mejor atención a los clientes. Esto plantea un desafío importante para las empresas que buscan mantener altos niveles de desempeño y calidad en el servicio tanto para los empleados que trabajan a distancia como para los que trabajan en oficinas físicas” [6].

En el Perú existen empresas con culturas organizacionales sólidas, también hay aquellas donde las relaciones interpersonales en el entorno laboral son conflictivas, con problemas de comunicación y liderazgo, lo cual puede deteriorar la tranquilidad de los trabajadores. Además, un espacio laboral perjudicial, junto con una mala comunicación entre el líder y los subordinados puede influir negativamente en su satisfacción, motivándolos a buscar un entorno laboral que sea sano” [7]. En consecuencia, las organizaciones también se preocupan por la experiencia del colaborador, puesto que todo lo que se ofrece afuera surge desde la organización. Por ello, la alta gerencia de las empresas debe innovar y evaluar el efecto que produce la CO en la empresa, ya que esta variable determina directamente la satisfacción de los trabajadores. Según la última encuesta de SL nacional, menos del 30% de las personas tienen felicidad en su trabajo, exactamente un 24%” [8].

La investigación ha identificado una problemática en un call center donde existe una alta rotación del personal debido a una desconexión entre la CO y las expectativas de los empleados. Aunque los colaboradores buscan estabilidad, reconocimiento y oportunidades de desarrollo, enfrentan metas estrictas, horarios inflexibles y falta de apoyo emocional, lo que genera estrés e insatisfacción. Asimismo, la carencia de políticas orientadas al bienestar integral, como programas de capacitación, incentivos y un equilibrio entre lo laboral y personal, incrementa la desmotivación y el desapego hacia los objetivos de la empresa, esta situación afecta la productividad y pone en riesgo la salud interna de la organización en un tiempo largo.

La pregunta general de la investigación es ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el área de atención al cliente en un Call Center en Independencia, 2024? Asimismo el objetivo general es analizar cuál es la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el área de atención al cliente en un Call Center en Independencia, 2024 y los objetivos específicos son: analizar cuál es la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el área de atención al cliente en un Call Center en Independencia, 2024; analizar cuál es la relación entre la adaptabilidad y la satisfacción laboral en el área de atención al cliente en un Call Center en Independencia, 2024 y analizar cuál es la relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de los colaboradores en el área de atención al cliente en un Call Center en Independencia, 2024.

## II. ESTADO DEL ARTE

Algunas investigaciones presentan diversos puntos de vista acerca de este tema como se mencionan a continuación:

Para Molina [9], aunque las organizaciones han avanzado en el desarrollo de enfoques para mejorar los ambientes laborales y facilitar la comunicación, a menudo se prioriza la productividad sobre el bienestar del trabajador. Si bien los directivos reconocen la importancia del factor humano, pocos ofrecen lo necesario para que sus empleados alcancen un equilibrio entre lo laboral y lo personal. Esta situación se presenta de manera particular en las empresas comerciales de Mazatlán, Sinaloa, donde la falta de una CO centrada en las personas puede estar impactando el nivel de SL de los empleados. Esta investigación busca encontrar la CO que predomina y el nivel de SL en una organización comercial, utilizando una metodología cuantitativa - transversal. La muestra está compuesta por 39 personas de distintas áreas. Los hallazgos muestran que no hay un tipo de cultura que domina del todo, aunque se observó un ligero predominio de la cultura de mercado. Se concluye que la organización promueve una cultura orientada al logro de los objetivos para posicionarse mejor en el mercado, adaptándose a su contexto y circunstancias actuales.

Vargas y Flores [10], señalan que las bibliotecas complementan y fortalecen el trabajo de las universidades, un aspecto importante en el que estas instituciones ofrecen un servicio de alta calidad a alumnos y al público en general que las visite. En este contexto, la realidad muestra lo contrario, ya que no todas las bibliotecas mexicanas sobresalen por su excelente servicio. Esto se origina porque la organización carece de una CO robusta. Por ello, los autores plantean como objetivo analizar si la CO en conjunto de la satisfacción de los trabajadores ejerce influencia en el desempeño dentro del trabajo en bibliotecarios en Mérida, México. El estudio es cuantitativo y la cantidad de bibliotecarios participantes fueron 193. Se administraron la Escala de Desempeño Laboral para Bibliotecarios y el Cuestionario de SL en Minnesota. La data tuvo un procesamiento a través de regresión múltiple. Respecto a los resultados obtenidos, los aspectos tales: servicio, comunicación, cuidado del medio ambiente, responsabilidad y trabajo en equipo, tienen influencia en el desempeño de los bibliotecarios. Se concluye que los bibliotecarios de Mérida tienen una percepción positiva de la CO, lo que influye favorablemente en su SL y desempeño. Los hallazgos indican que esta buena percepción fomenta una mayor satisfacción en el trabajo, a su vez mejora el rendimiento laboral.

Baltazar et al. [11], pone énfasis en que la CO está directamente vinculada con la satisfacción de los integrantes en instituciones sanitarias en México, sin embargo, señalan que a pesar de que la cultura está definida y comprendida por todos los integrantes, existen discrepancias en cómo se priorizan ciertos indicadores dentro de los procesos administrativos. Esto genera una percepción variada de la CO entre los empleados. Algunos pueden percibir que ciertos objetivos o valores se destacan más que otros, lo que afecta el clima laboral y puede llevar a una descoordinación entre los empleados y la CO planteada por la institución. Ante eso, su objetivo es conocer cómo se relacionan la CO y la satisfacción en el rendimiento de la gente que labora en la empresa. El estudio es correlacional, transversal y analítico. Se usó la encuesta como instrumento. La población fue compuesta por 340 profesionales y mediante un muestreo probabilístico simple se determinó que 125 personas serían la muestra. Los datos fueron procesados con SPSS versión 25. Los hallazgos mostraron que la CO tuvo niveles medios en consistencia (71%) y adaptabilidad (67%). La SL también presentó niveles medios en motivación (98%) y satisfacción (96%). En resumen, existe una conexión entre la SL, el CO y el desempeño de los profesionales de la salud en Querétaro.

Para Guerrero [12] la adaptación de la CO en escenarios globales representa un reto significativo para las empresas que operan en ambientes multiculturales, ya que las diferencias culturales entre líderes y empleados de diversas regiones pueden provocar conflictos en la percepción del trabajo, las dinámicas jerárquicas y la definición de metas organizacionales, lo que finalmente impacta en la SL de los empleados. Por ello, el fin de este estudio es evaluar cómo la manera en que se lidera y la SL impactan en el nivel de compromiso de las organizaciones medianas de servicios ubicadas en Guayaquil, Ecuador. El estudio es cuantitativo, transversal, se empleó la lógica deductiva y la muestra fue probabilística y se determinó encuestar a 15 empleados de 20 compañías; asimismo, se emplearon la encuesta y un cuestionario. Los hallazgos indican que hay una relación positiva moderada entre la manera en que se lidera y la SL, con un coeficiente de 0.552 y un p-valor menor a 0.005. Esta asociación es por la manera de liderar, la comunicación efectiva de los líderes, el apoyo de los jefes hacia el desarrollo de sus equipos y las recompensas que ofrece la empresa por el buen desempeño de su gente. En conclusión, la adaptación de la cultura organizacional en contextos multiculturales es crucial para aumentar el nivel de SL. El estudio demuestra que un estilo de liderazgo adecuado, con comunicación efectiva y apoyo al desarrollo, impacta de manera positiva en la SL. Estos factores, a su vez, refuerzan el compromiso en las compañías de servicios en Guayaquil.

Carillo et al. [13], señala que el Instituto Superior Tecnológico de Tungurahua de Ecuador enfrenta el desafío de definir y gestionar su CO, la cual es determinante para la consecución de los objetivos educativos y el alto desempeño académico. Por tal motivo, se plantean analizar y describir las características principales de la CO en la institución, identificando tanto la cultura actual como la deseada a través de un cuestionario a los docentes. Sobre el método, el estudio es de diseño cuantitativo, correlacional y descriptivo, transversal y de tipo no experimental. El cuestionario como instrumento fue aplicado a 77 profesores del centro educativo y los hallazgos obtenidos fueron procesados en el programa SPSS v.22. Los hallazgos demuestran que la cultura actual es la cultura de mercado, este modelo organizacional enfocado en la competitividad, los resultados y la rentabilidad alcanzó los 3.55 puntos, y la cultura deseada por los docentes es la misma que viven en la actualidad, la cultura de mercado la cual obtuvo 3.69 puntos, seguido por la cultura clan, este es un modelo organizacional basado en la colaboración, el sentido de comunidad y los valores compartidos que logró 3,67 puntos; en otras palabras, la cultura actual está caracterizada por estar encaminada hacia los resultados, la capacidad de competir y el logro de las metas, y se espera que siga de tal manera. Se concluye que la cultura predominante es de mercado y, se distingue por su enfoque en la productividad, eficiencia y en la consecución de metas.

Según Orihuela [14], la CO tiene tantos aspectos visibles como metas, tecnología y políticas, además de aspectos ocultos como las percepciones, actitudes y valores compartidos. Estos últimos, que son más complicados de percibir, influyen en el comportamiento de las personas, y comprenderlos es crucial para saber cuándo y cómo trabajar juntos para fortalecer la CO. En este contexto, se propone determinar la conexión entre la CO y la SL de los empleados que laboran en el Centro de Salud Puente Chao durante la pandemia de Covid-19. Este estudio de tipo descriptivo y correlacional se llevó a cabo con 60 trabajadores, utilizando para la recolección de datos el Cuestionario Multidimensional de CO basado en el Modelo de Valores en Competencia de Olmos y Socha de 2005, el cual incluye 24 preguntas con una escala de Likert. Los hallazgos indican que para el 10% del personal la CO es Mala, el 83 % es regular y 7% es Buena. Asimismo, el 97% de los encuestados está satisfecho en la entidad, mientras un 3% no lo está. Ambas variables con  $p < 0,05$  se encuentran relacionadas significativamente en el nivel moderado (Spea.  $R = 0,447$  Y Sig. 0,000). En resumen, el estudio muestra una relación significativa y moderada entre la CO y la SL en el Centro de Salud Puente Chao durante la pandemia de Covid-19. Aunque la CO es vista principalmente como regular por la mayoría del personal, la alta SL indica que factores como el reconocimiento y el bienestar también influyen en cómo los empleados perciben su entorno.

De acuerdo con Urquía y Villacorta [15], los empleados de la compañía Socopur SAC en el departamento de Tarapoto señalan que la organización es inflexible en cómo deben desarrollar su trabajo, especialmente en el área de ventas, y que no tienen autonomía para tomar decisiones. Además, los jefes no reconocen su trabajo bien hecho, critican constantemente y no escuchan sus sugerencias. También están descontentos con sus condiciones laborales, ya que algunos no han visto aumentos salariales ni oportunidades de promoción. Por estas razones, los autores plantean determinar cuál es el vínculo entre la CO y la SL de la empresa en cuestión teniendo en consideración las dimensiones implicación, misión, adaptabilidad y consistencia. El estudio se realizó con un enfoque práctico, empleando un diseño no experimental, de carácter transversal y con un nivel de análisis correlacional, y contó con una muestra de 70 participantes. En cuanto a los hallazgos, se identificó una relación significativa, evidenciada por un valor p de 0,000. Además, se detectó una fuerte correlación positiva con un coeficiente de 0,749. Asimismo, el análisis descriptivo de la dimensión adaptabilidad y la variable CO muestra que el porcentaje más alto correspondiente al 57,1% calificó la situación como regular, seguido por un 24,3% que la consideró adecuada, mientras que únicamente el 18,6% la evaluó como

inadecuada. Se llegó a la conclusión de que los valores culturales de la empresa Socopur SAC no se alinean con las expectativas de sus empleados, lo que provoca insatisfacción entre ellos.

Cordero et al. [16] afirma que el sector retail se enfrenta a transformaciones en el comportamiento de los consumidores, exigencias emergentes y mercados en constante evolución, además de afrontar desafíos en las estrategias para proveer productos y servicios. Asimismo, destacan que la CO influye en la actitud de los colaboradores, facilitando su capacidad de adaptarse a estos cambios. El propósito de este estudio es evaluar el impacto de la CO en la actitud de los colaboradores hacia el cambio dentro de una compañía del sector retail en territorio peruano. Se llevó a cabo un estudio cuantitativo y explicativo, con un diseño no experimental y transversal, en el cual participaron 506 empleados. En cuanto a los hallazgos, se encontró que la CO tiene un impacto positivo en la actitud hacia el cambio organizacional. Las dimensiones de la CO como autonomía, consenso, formación organizacional y orientación estratégica afectan la dimensión cognitiva de la actitud hacia el cambio, mientras que metas y objetivos influyen en la dimensión afectiva. Se concluye que el entorno competitivo actual ha impulsado a las organizaciones a adaptarse, no solo a través de la adopción de nuevas tecnologías y mejoras en los procesos, sino también gestionando las actitudes de los empleados, ya que la resistencia de las personas es una de las principales razones por las que los cambios fracasan.

Quijano [17], cuenta que, aunque en una Compañía Aseguradora ubicada en Lima se identifica una CO positiva con buen compañerismo, compromiso y liderazgo, existe la necesidad de un análisis más preciso para identificar y fortalecer los puntos débiles, sobre todo identificar la cultura existente en la organización el cual impacta el desempeño y compromiso de los empleados. Es así, que, el propósito de la investigación es hallar el modelo de cultura y analizar cuál es su influencia en el compromiso de las personas que pertenecen a la división comercial de una empresa aseguradora durante el contexto de la pandemia. La investigación es básica, explicativa, no experimental con un corte transaccional; se empleó el muestreo no probabilístico y la muestra está formada por 50 personas; asimismo, se empleó una encuesta y un cuestionario. Los hallazgos indican que el 36% de los encuestados se identifican con la cultura clan caracterizado por su énfasis en la colaboración, el apoyo mutuo y la creación de un ambiente laboral similar a una familia. El 24% corresponde tanto a la cultura jerárquica como a la de mercado, la primera se caracteriza por su estructura formal, con una clara definición de roles y una autoridad centralizada y la segunda refleja una mentalidad competitiva donde la eficiencia y el logro de resultados son fundamentales. El último porcentaje más bajo con un 16% se asocia a la cultura adhocracia. Esta cultura es conocida por su flexibilidad, innovación y adaptación a entornos cambiantes. En resumen, la organización se distingue por su énfasis en el apoyo recíproco, la colaboración, el trabajo en equipo y la integración entre sus empleados. La investigación concluye que la CO, centrada en el modelo de cultura clan dentro de la aseguradora, favoreció el trabajo en equipo y el compromiso durante la pandemia. Esta cultura impulsó la innovación, el aprendizaje y la productividad, permitiendo que los empleados mantuvieran altos niveles de enfoque y compromiso, alineándose con las metas de la organización.

Según Díaz et al. [18], en el sector textil de Arequipa, la SL sigue siendo un área en desarrollo, y las estrategias para mejorarla no están plenamente implementadas. La falta de enfoque en este aspecto clave puede estar limitando el rendimiento organizacional, debido a que ciertos estudios evidencian que altos niveles de satisfacción entre los empleados contribuyen significativamente a mejores resultados en las empresas. El objetivo de esta investigación es describir la SL de los empleados de empresas de fabricación textil en Arequipa. El enfoque del estudio es cuantitativo, de tipo no experimental y de diseño descriptivo. El cuestionario está dirigido a 176 trabajadores de 15 pequeñas y medianas empresas textiles de Arequipa, utilizando una muestra no probabilística. Además, el procesamiento de los datos se llevó a cabo con el software estadístico SPSS. Los resultados demuestran que los colaboradores encuestados están medianamente satisfechos en sus centros de labor, lo cual pone en evidencia el vacío que existe en las empresas a fin de satisfacer las necesidades de su fuerza laboral. En conclusión, el estudio revela que la SL en el sector textil de Arequipa sigue siendo un área en desarrollo, con estrategias insuficientes para mejorarla. La percepción de los colaboradores es de una SL moderada, lo que indica que las empresas aún no están atendiendo de manera efectiva las necesidades de su fuerza laboral. Este vacío en la gestión de la SL podría estar limitando el rendimiento organizacional, lo que resalta la necesidad urgente de implementar políticas y prácticas que favorezcan un ambiente de trabajo más satisfactorio y productivo.

### III. MARCO TEÓRICO

#### a. *Comportamiento Organizacional (CO)*

Según Yopan et al. [19], está compuesta por un grupo de valores, convicciones y entendimientos que comparten los trabajadores; de manera que la forma de pensar, el proceso de toma de decisiones y el accionar son guiados por el estilo de vida la organización. Por parte del autor Chiavenato [20] señala que representa un estilo de vida con creencias, expectativas y una manera particular de relación e interacción en la organización.

- **Liderazgo:** Según Gómez y Zambrano [21], el liderazgo ejerce un rol fundamental para todo tipo de organizaciones y el líder es quien dirige a la gente para cumplir con los objetivos. Asimismo, Uribe [22] menciona que el liderazgo es un factor poderoso para la gestación de una cultura de excelencia en la empresa. Los indicadores de esta dimensión son la capacidad de influencia y la resolución de conflictos.
- **Adaptabilidad:** Para Frías y Véliz [23], la adaptabilidad se entiende como la habilidad para llevar a cabo el proceso de ajuste de manera eficiente y en el menor tiempo requerido por el entorno. Por otro lado, Yokiris [24] señala que es el proceso por el cual las personas deben cambiar su comportamiento para adaptarse a nuevos procesos con el fin de desarrollar la capacidad de adaptarse de manera efectiva y realizar funciones sin afectar las actividades. Sus indicadores son la capacidad de respuesta y la apertura al cambio.
- **Comunicación:** Por su parte, Gómez y Benito [25] afirman que la comunicación es un recurso clave dentro de una organización, y su adecuada gestión tendrá un impacto positivo en el ambiente laboral, en el clima organizacional y en la comunicación con el exterior. Por la parte de Pineda [26], Sugiere que la comunicación en la empresa se centra en el intercambio de significados tanto con los clientes internos como externos, y puede llegar a ser el factor diferenciador más importante para la organización. Los indicadores de esta dimensión son los canales de comunicación y la accesibilidad a la información.

## b. Satisfacción Laboral (SL)

Cabanilla et. al [27] define la SL como el estado emocional de una persona en relación con las condiciones de su entorno laboral. Para Robbins y Timothy [28], la actitud que tiene una persona hacia su trabajo se conoce como SL, la cual puede entenderse como una relación de intercambio mutuo entre la organización y el empleado.

- *Beneficios laborales:* Según Chiavenato [20], los beneficios en la empresa son privilegios que tienen los colaboradores que impactan de manera positiva y les ahorra esfuerzos y preocupaciones. Los beneficios laborales son ofrecidos por las empresas a sus empleados sin pedir algo a cambio [29]. Los indicadores de esta dimensión son los beneficios monetarios y no monetarios.
- *Clima laboral:* Según Méndez [30], El clima laboral se entiende como el producto de los procesos de interacción social que ocurren entre las personas., los cuales están determinados por sus principios, actitudes, sistemas de creencias y el grupo interno en el que se encuentran. Asimismo, Chiavenato [20] destaca que una baja motivación causada por insatisfacción o dificultades para cubrir necesidades puede reducir la calidad del clima laboral y generar un estado de apatía o desinterés. Los indicadores de esta dimensión son las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo.
- *Desarrollo profesional:* Según Gómez et al. [31], el desarrollo de la carrera profesional se construye en un largo tiempo y consiste en un esfuerzo organizado y formalizado por parte de las empresas. Asimismo, Chiavenato [32] menciona que el desarrollo profesional es el interés de una empresa en el crecimiento de los empleados para fortalecer las conexiones y retener a la fuerza laboral. Los indicadores de esta dimensión son las oportunidades de ascenso y las capacitaciones.

## IV. METODOLOGÍA O PROCEDIMIENTOS

La investigación es básica porque se refiere aquella que no tiene propósitos aplicativos para ampliar y profundizar el conocimiento existente.

Carrasco [33], asimismo, Vizcaíno et al. [34] señala que el objetivo principal de este tipo de investigación es examinar los fenómenos naturales o sociales, identificar principios generales y elaborar teorías.

El diseño de la investigación es no experimental porque se realizó sin la intervención deliberada en las variables e identifica los fenómenos en su contexto natural. Fuentes et al., [35]. Por su parte, Carrasco [33] también sostiene la descripción al indicar que el estudio no experimental se presenta cuando los elementos a analizar carecen de manipulación intencional, ni existe control para hacerlo, en otras palabras, estudian los hechos tal como sucedieron.

El enfoque es cuantitativo porque aborda mediciones numéricas para determinar pronósticos o patrones de comportamiento del elemento de estudio, Polanía et al. [36]. Asimismo, Fuentes et al. [35] indica que lo cuantitativo en la investigación busca cotejar datos medibles y analizables, de manera que determine una representación porcentual en el estudio.

Por otra parte, García y García [37] señalan que el nivel descriptivo - correlacional analiza el grado en que las variaciones en una variable están asociadas con los cambios ocurridos en otra u otras variables. Respecto a la investigación descriptiva, Vizcaíno et al. [34] afirma que este tipo de investigación se enfoca en detallar un fenómeno de manera exhaustiva. Por ejemplo, un estudio descriptivo podría examinar las características demográficas de una comunidad.

La investigación es transversal, al respecto, Fuentes et al. [35] indica que, en este tipo de estudio, la recolección de datos se lleva a cabo en un solo momento, con el fin de describir las variables y evaluar su impacto en un período determinado. De igual forma, Manterola et al. [38] indica que la principal característica de un estudio transversal es que todas las mediciones se realizan en un único momento sin considerar cómo o cuándo se obtuvieron.

Según Gianella [39], el método hipotético-deductivo es un enfoque utilizado para resolver problemas científicos mediante la formulación de hipótesis, las cuales se asumen como verdaderas, aunque no exista total certeza sobre su validez. Además, Bernal [40] señala que este enfoque consiste en un proceso que comienza con la formulación de hipótesis y tiene como propósito refutar o desmentir dichas proposiciones, llegando a conclusiones que deben contrastarse con la realidad.

La técnica utilizada fue la encuesta para conocer información acerca de un segmento en particular sobre un determinado problema o fenómeno, Polanía et al. [36]. Esta técnica consiste en el planteamiento de un grupo de preguntas dirigidas a un sector concreto para conocer su postura. La presente investigación empleará la encuesta como técnica porque permite obtener datos directamente de los trabajadores.

El instrumento de la investigación fue el cuestionario, Medina et al. [41], considera que es un elemento útil para la recopilación de información en muchas áreas como la investigación, la evaluación, la educación. Este instrumento debe estar diseñado para obtener resultados alineados a lo que se espera. Las preguntas deben ser claras y concisas para que los participantes puedan proporcionar información precisa y relevante. El instrumento fue validado por 3 jueces expertos para su revisión del contenido que se usó en la investigación; Asimismo, se utilizó el programa estadístico SPSS para conocer la fiabilidad y consistencia del cuestionario.

Tabla 1: Estadístico de fiabilidad (CO).

Alfa de Cronbach	N° preguntas
0.887	12

Fuente: Elaboración propia.

Nota. El valor de Alfa de Cronbach de 0.887, con 12 preguntas, sugiere que la variable de cultura organizacional tiene una alta consistencia interna. Este valor indica que las preguntas en el cuestionario están correlacionadas de manera adecuada entre sí, lo que significa que son coherentes para medir la CO.

Tabla 2: Estadístico de fiabilidad (SL).

Alfa de Cronbach	N° preguntas
0.896	12

Fuente: Elaboración propia.

Nota. El valor de Alfa de Cronbach de 0.896, con 12 preguntas, indica una alta fiabilidad en la medición de la satisfacción laboral. Este valor es superior a 0.8, lo que sugiere que las preguntas del cuestionario están bien correlacionadas entre sí y son consistentes para medir el mismo concepto: la satisfacción laboral. En otras palabras, el instrumento utilizado para evaluar la satisfacción laboral es altamente confiable y proporciona resultados consistentes.

### **Población**

De acuerdo con Hernández et al. [42], la población en una investigación se describe como el conjunto completo de casos que cumplen con determinados criterios, sobre los cuales se pretende realizar inferencias. Por lo tanto, una población de investigación se define como un grupo de personas u objetos que tienen características similares o iguales, generalmente todos los individuos u objetos dentro de una comunidad comparten un rasgo o característica en común. En este trabajo de investigación, la población estuvo compuesta por 150 trabajadores del área de atención al cliente en un Call Center en el distrito del Independencia.

### **Muestra**

Según Hernández y Mendoza [43], la muestra es un conjunto seleccionado que es representativo de la población, los datos se obtendrán de esta muestra para caracterizar la situación problemática del estudio dentro de la población.

$$n = \frac{N Z^2 S^2}{d^2(N - 1) + Z^2 S^2}$$

Para determinar la muestra sobre la base de 150 personas se consideró la fórmula estadística con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%. Asimismo, se empleó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, lo cual Manterola et al. [38] asegura que todos los individuos que conforman la población tengan igual oportunidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra. El cálculo determinó que la muestra esté compuesta por 109 trabajadores del área de atención al cliente de un Call Center en Independencia.

## **V. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Resultados descriptivos de la variable: CO.

Tabla 3: Distribución de los niveles de la variable CO.

		Frec.	%
CO	Totalmente de acuerdo	179	14%
	De acuerdo	829	63%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	269	21%
	En desacuerdo	30	2%
	Totalmente en desacuerdo	1	0%
Total		1308	100%

Fuente: Elaboración propia.

Nota. En la tabla 3, se aprecia que el 14% de los colaboradores están completamente de acuerdo con la CO que se percibe en la empresa lo cual impacta de manera muy favorable en ellos; el 63% está de acuerdo, lo que sugiere que una gran proporción están contentos con lo que viven en el día a día; el 21% se encuentra en una posición neutral, esto puede reflejar falta de una opinión clara; finalmente, un pequeño grupo del 2% representado por 30 empleados tienen una visión negativa sobre la variable en cuestión.

Tabla 4: Distribución de las dimensiones según niveles.

		Frec.	%
Liderazgo	Totalmente de acuerdo	85	19%
	De acuerdo	284	65%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	63	14%
	En desacuerdo	4	1%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
Adaptabilidad	Totalmente de acuerdo	47	11%
	De acuerdo	257	59%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	118	27%
	En desacuerdo	13	3%
	Totalmente en desacuerdo	1	0%
Comunicación	Totalmente de acuerdo	47	11%
	De acuerdo	288	66%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	88	20%
	En desacuerdo	13	3%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total		1308	100%

Fuente: Elaboración propia.

Nota. En la tabla 4 por la dimensión de liderazgo, el 19% está totalmente de acuerdo lo cual evidencia un gran trabajo de los líderes; el 65% tiene una opinión positiva, aunque no tan contundente; un 14% de los participantes tiene una opinión neutral, lo que indica falta de información o que no tienen una posición clara sobre el liderazgo; y 1% representado por 4 encuestados están en desacuerdo.

Por la dimensión de adaptabilidad, el 11% está totalmente de acuerdo con la capacidad de la empresa para ajustarse de manera efectiva a los cambios en su entorno interno y externo; un 59% está de acuerdo en que esta es adecuada y favorable; el 27% de los encuestados están en un punto intermedio, lo que podría señalar dudas o desconocimiento sobre cómo se maneja la adaptabilidad en la organización; por último, el 3% está en desacuerdo manifestando insatisfacción con el estilo, acciones o resultados del liderazgo.

Por la dimensión de comunicación, el 11% se encuentra totalmente de acuerdo lo que quiere decir que la comunicación es clara, abierta, efectiva y adecuada en todos los niveles; un 66% está de acuerdo lo que sugiere que los empleados perciben que la comunicación es buena, pero podría haber pequeñas áreas de mejora; un 20% tiene una opinión neutral y un 3% está en desacuerdo en cómo se maneja la comunicación en la empresa.

Variable: Satisfacción Laboral.

Tabla 5: Distribución de los niveles de la variable SL.

		Frec.	%
Beneficios laborales	Totalmente de acuerdo	28	6%
	De acuerdo	290	67%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	99	23%
	En desacuerdo	18	4%
	Totalmente en desacuerdo	1	0%
Clima laboral	Totalmente de acuerdo	41	9%
	De acuerdo	283	65%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	104	24%
	En desacuerdo	7	2%
	Totalmente en desacuerdo	1	0%
Desarrollo profesional	Totalmente de acuerdo	24	6%
	De acuerdo	311	71%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	96	22%
	En desacuerdo	5	1%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total		1308	100%

Fuente: Elaboración propia.

Nota. En la tabla 5, se observa que el 7% se encuentra totalmente de acuerdo aclarando que los empleados están plenamente contentos en la empresa; un 68% de los participantes están de acuerdo lo cual pone en manifiesto que existen buenas condiciones de trabajo y relaciones interpersonales en la empresa; mientras el 23% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, quiere decir que no están seguros o no están satisfechos con diversos aspectos de su trabajo y finalmente, el 2% representado por 30 empleados están en desacuerdo demostrando que experimentan frustración o descontento.

Tabla 6: Distribución de las dimensiones según niveles.

		Frec.	%
SL	Totalmente de acuerdo	93	7%
	De acuerdo	884	68%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	299	23%
	En desacuerdo	30	2%
	Totalmente en desacuerdo	2	0%
	Total	1308	100%

Fuente: Elaboración propia.

Nota. En la tabla 6, por la dimensión de beneficios laborales, el 6% está totalmente de acuerdo lo cual evidencia que los empleados perciben que los beneficios son completos, adecuados y superan sus expectativas; el 67% está de acuerdo con lo que reciben, pero pueden considerar que hay áreas que se podrían mejorar; un 23% de los participantes tiene una opinión neutral y el 4% representado por 18 encuestados están en desacuerdo.

Por la dimensión de clima laboral, el 9% está totalmente de acuerdo pues el ambiente de trabajo es excelente, inclusivo, motivador y propicio para su bienestar y desempeño; un 65% está de acuerdo debido a que se sienten cómodos y satisfechos con el ambiente; el 24% de los encuestados están en un punto intermedio posiblemente porque el ambiente no tiene un impacto significativo, positivo o negativo en su experiencia; por último, el 2% está en desacuerdo manifestando que hay problemas en el ambiente de trabajo, como tensiones entre compañeros o falta de apoyo.

Por la dimensión de desarrollo profesional, el 6% se encuentra totalmente de acuerdo, quiere decir que los empleados consideran que la empresa les proporciona todas las herramientas, recursos, capacitación y apoyo necesarios para avanzar en su carrera; un 71% está de acuerdo, lo que indica satisfacción con las oportunidades disponibles, pero podrían sugerir que hay aspectos que podrían fortalecerse o ampliarse; un 22% tiene una opinión neutral y el 1% está en desacuerdo pues al parecer sienten que la empresa no ofrece suficientes oportunidades de capacitación, promoción o desarrollo personal y profesional.

### Resultados inferenciales

A continuación, los resultados inferenciales obtenidos del análisis de los datos.

**Hipótesis general.**

Ha: Hay relación entre la CO y la SL en el área de atención al cliente en un Call Center en Independencia, 2024.

Ho: No hay relación entre la CO y la SL en el área de atención al cliente en un Call Center en Independencia, 2024.

Tabla 7: Correlación entre las variables CO y SL.

			CO	SL
Rho de Spearman	CO	$\rho$ (ro)	1.000	,634
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	109	109
	SL	$\rho$ (ro)	,634	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	109	109

Fuente: Elaboración propia.

Nota. En la tabla 7, según la significancia bilateral que está por debajo del 0.05, se acepta la hipótesis alterna y el coeficiente de 0,634 se entiende como una correlación moderada entre ambas variables. Lo mencionado indica que mejorar la CO podría estar asociado con niveles más altos de SL. Esta correlación positiva moderada se debe a que los reconocimientos y oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa sumada al buen clima laboral contribuyen en la SL de los trabajadores, ya que un lugar grato mejora el bienestar y satisfacción de la fuerza laboral.

**Hipótesis específica 1**

Ha: Hay relación entre el liderazgo y la SL en el área de atención al cliente en un Call Center en Independencia, 2024.

Ho: No hay relación entre el liderazgo y la SL en el área de atención al cliente en un Call Center en Independencia, 2024.

Tabla 8: Correlación entre la dimensión Liderazgo y la variable SL.

			Liderazgo	SL
Rho de Spearman	Liderazgo	$\rho$ (ro)	1.000	,265
		Sig. (bilateral)	.	.005
		N	109	109
	SL	$\rho$ (ro)	,265	1.000
		Sig. (bilateral)	.005	.
		N	109	109

Fuente: Elaboración propia.

Nota. En la tabla 8, según la significancia bilateral que es menor a 0.05, se acepta la hipótesis alterna y el coeficiente de 0,265 se interpreta como una correlación positiva baja, dando a entender que, aunque existe una relación positiva el impacto del liderazgo en la SL es limitado y puede darse porque los líderes de la empresa no superan las expectativas o satisfacen las necesidades de los empleados. Lo que sugiere que es necesario implementar estrategias que fomenten un liderazgo más eficaz, centrado en las necesidades de los empleados y en los objetivos organizacionales. Además, los líderes de equipos o altos mandos deben demostrar integridad, compromiso y ética para ganar la confianza y el respeto de su personal, lo cual tendrá un impacto positivo en la satisfacción.

**Hipótesis específica 2**

Ha: Existe relación entre la adaptabilidad y la SL en el área de atención al cliente en un Call Center en Independencia, 2024.

Ho: No existe relación entre la adaptabilidad y la SL en el área de atención al cliente en un Call Center en Independencia, 2024.

Tabla 9: Correlación entre la dimensión Adaptabilidad y la variable SL.

			Adaptabilidad	SL
Rho de Spearman	Adaptabilidad	$\rho$ (ro)	1.000	,491
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	109	109
	SL	$\rho$ (ro)	,491	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	109	109

Fuente: Elaboración propia.

Nota. En la tabla 9, según la significancia bilateral que es menor a 0.05, se acepta la hipótesis alterna y el coeficiente de 0,491 se interpreta como una correlación positiva moderada entre la dimensión y la variable, esto significa que a medida que aumenta la adaptabilidad de los empleados o de la organización también tiende a aumentar la SL. Asimismo, el grado moderado de correlación se da por la capacidad de respuesta al cambio, el aprendizaje continuo y la flexibilidad de la empresa. Por esto, a medida que los empleados y la compañía muestran una mayor capacidad para adaptarse a cambios o nuevas circunstancias, también tienden a reportar un mayor nivel de SL.

**Hipótesis específica 3**

Ha: Existe relación entre la comunicación y la SL en el área de atención al cliente en un Call Center en Independencia, 2024.

Ho: No existe relación entre la comunicación y la SL en el área de atención al cliente en un Call Center en Independencia, 2024.

Tabla 10: Correlación entre la dimensión Comunicación y la variable SL.

			Comunicación	SL
Rho de Spearman	Comunicación	$\rho$ (ro)	1.000	,671
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	109	109
	SL	$\rho$ (ro)	,671	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	109	109

Fuente: Elaboración propia.

Nota. En la tabla 10, según la significancia bilateral que es menor a 0,05, se acepta la hipótesis alterna y el coeficiente de 0,671 se interpreta como una correlación positiva moderada, esto significa que llevar a un siguiente nivel la calidad de la comunicación dentro de la empresa está fuertemente relacionada con un aumento en la SL. Esta asociación moderada se debe a la transparencia en la comunicación, a la retroalimentación que reciben los trabajadores y a la participación de se fomenta en general donde las personas se sienten valorados y partícipes en la toma de decisiones. Por todo ello, una comunicación efectiva en el lugar de trabajo está asociada con mayores niveles de SL e implicar estrategias para mejorar la comunicación interna podrían tener un efecto considerable en la SL de los empleados.

## VI. DISCUSIONES

La relación entre las variables CO y SL presenta una correlación positiva considerable con un coeficiente Rho de Spearman con 0,634 y se acepta la hipótesis alterna. Esto se debe a aspectos como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo que la empresa brinda y un ambiente laboral favorable los cuales influyen directamente en la satisfacción de los trabajadores, ya que un entorno agradable potencia su bienestar y motivación. Asimismo, Baltazar et al. [11] identificó que a pesar de que la CO en centros de salud está bien definida, se presentan desacuerdos en cuanto a la priorización en algunos procesos administrativos, lo cual finalmente afecta en el rendimiento de las personas. Por el lado de la SL, se mostraron niveles destacables en motivación (98%) y satisfacción (96%) y el desempeño laboral fue elevado. Con ello, se pone en evidencia que cultivar una buena CO genera un efecto favorable en la SL que en consecuencia impactará para bien en el rendimiento de los trabajadores.

En relación con el primer objetivo, indica una correlación positiva media entre la dimensión de liderazgo y la variable SL, el coeficiente de correlación fue de 0,265 con una significancia bilateral menor a 0,05. Esto indica que, aunque hay una relación positiva la influencia del liderazgo en la SL es limitada posiblemente porque los líderes no logran cumplir con las expectativas o atender las necesidades de los empleados. Es propicio la implementación de estrategias que impulsen un liderazgo más efectivo donde los líderes demuestren integridad, compromiso y ética en sus decisiones y acciones con el fin de mejorar la SL. Por su parte, Guerrero [12] identificó que el liderazgo y la SL afectan el grado de compromiso de los empleados, pues la adaptación de la CO en escenarios globales representa un reto significativo para las organizaciones que operan en ambientes multiculturales, ya que las diferencias culturales entre líderes y empleados de diversas regiones pueden generar desacuerdos en la manera de entender el trabajo, las estructuras jerárquicas y la formulación de objetivos organizacionales, lo que finalmente impacta en la SL. Los resultados muestran una relación positiva moderada y significativa entre el estilo de liderazgo y la SL reflejada en un coeficiente de 0,552 y un p-valor inferior a 0,005. Esta conexión podría explicarse por el tipo de liderazgo ejercido, la comunicación eficaz de los líderes, el respaldo que brindan los jefes al desarrollo de sus equipos y las recompensas otorgadas por la organización al buen desempeño de sus colaboradores. Además, Díaz et al. [18], cuenta que el sector textil en Arequipa enfrenta debilidades en su liderazgo debido a la falta de enfoque en sus estrategias y equipos de trabajo. Muchos empleados se sienten limitados por la ausencia de una dirección clara y una comunicación efectiva, lo que no solo afecta su desempeño, sino que también reduce su satisfacción laboral, impactando la motivación y productividad en el sector. Los resultados indican que los empleados encuestados presentan un nivel de satisfacción moderado en sus lugares de trabajo, lo que revela la existencia de deficiencias en las empresas para atender adecuadamente las necesidades de su equipo laboral.

En relación con el segundo objetivo, demuestra una correlación positiva media entre la dimensión de adaptabilidad y la variable de SL, y el coeficiente de correlación de 0,491 con una significancia bilateral es menor a 0,05 lo que se atribuye a factores como la capacidad de respuesta al cambio, el aprendizaje continuo y la flexibilidad organizacional. En este sentido, cuanto mayor sea la capacidad de los empleados y la empresa para ajustarse a nuevas situaciones o desafíos, mayor será el nivel de SL que reporten. Urquía y Villacorta [15], identificaron que en la compañía Socopur SAC en Tarapoto no hay flexibilidad para que los colaboradores desarrollen sus trabajos y que están limitados en tomar decisiones porque no tienen autonomía para tomar decisiones, ante ello el análisis de la adaptabilidad en la SL revela que el 57,1% la calificó como regular, lo que sugiere que la empresa debe flexibilizar procesos y fortalecer la autonomía que brindan a los colaboradores. Asimismo, Cordero et al. [16] indica que el sector retail debe adaptarse continuamente a los cambios en el comportamiento de los consumidores, las nuevas demandas del mercado y un entorno en constante evolución. Además, sugiere que la respuesta a estos desafíos es fundamental desarrollar estrategias flexibles y que la adaptación no solo impulsa la competitividad, sino que también contribuye a la satisfacción laboral. Concluye que, la creciente competencia en el mercado ha llevado a las organizaciones a evolucionar, no solo mediante la implementación de innovaciones tecnológicas y optimización de procesos, sino también a través de una gestión efectiva de las actitudes de los empleados que permita buenos niveles de satisfacción laboral.

En relación con el tercer objetivo, demuestra una correlación positiva considerable entre la dimensión de comunicación y la variable SL y el coeficiente de correlación de 0,671 con una significancia bilateral menor a 0,05. Esta relación puede atribuirse a factores como la transparencia en los mensajes, la retroalimentación que reciben los trabajadores y la promoción de su participación en las decisiones, lo que les hace sentir valorados e involucrados. En este contexto, fomentar una comunicación efectiva en el entorno laboral se vincula con mayores niveles de satisfacción y, por ende, implementar estrategias para optimizar la comunicación dentro de la organización podría generar un efecto importante en la SL de los empleados. Vargas y Flores [10] demuestran que aspectos como el trabajo en equipo y la comunicación están relacionados en el desempeño de los trabajadores, en aspectos como el servicio, la comunicación, el cuidado del medio ambiente, la responsabilidad y el trabajo en conjunto influyen en el rendimiento y tienen una visión positiva de la CO, lo que impacta de manera favorable en su SL. Del mismo modo, Orihuela [14] señala que en el Centro de Salud Puente Chao durante la pandemia de Covid-19 la falta de comunicación se convirtió en un problema crítico que afectó la coordinación del equipo y la calidad del servicio. Esta situación dificultó la identificación de aspectos ocultos

como las percepciones, actitudes y valores compartidos entre el personal de salud, los cuales, aunque no siempre sean evidentes influyen directamente en el comportamiento y la toma de decisiones que finalmente repercute en la satisfacción laboral.

## VII. CONCLUSIONES

La correlación positiva moderada (0.634) entre la CO y la SL en el área de atención al cliente del call center en Independencia aclara que la cultura organizacional sólida y positiva contribuye significativamente al nivel de satisfacción de los empleados. Esto sugiere que factores clave como el reconocimiento por parte de la empresa, las oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente laboral favorable destacan como determinantes en esta relación. El reconocimiento por el trabajo bien hecho refuerza la autoestima y el sentido de pertenencia, mientras que las oportunidades de crecimiento profesional promueven la motivación al ofrecer perspectivas de avance dentro de la organización. Asimismo, un ambiente laboral agradable, caracterizado por relaciones interpersonales saludables y condiciones adecuadas, fomenta el bienestar emocional de la gente, lo que a su vez mejora su rendimiento y compromiso. Estos elementos subrayan la importancia de una CO que priorice el apoyo y desarrollo integral de su capital humano.

La correlación positiva moderada (0.265) entre el liderazgo y la SL indica una relación positiva baja, lo que implica que, aunque existe una conexión positiva, el efecto del liderazgo sobre la satisfacción laboral es restringido. Esto podría ser resultado de que los líderes de la compañía no cumplen con las expectativas o no logran satisfacer plenamente las necesidades de los empleados. Este aspecto genera una percepción de desconexión entre los líderes y sus equipos impactando negativamente en la manera cómo se sienten los colaboradores. Por lo tanto, es necesario implementar estrategias para fortalecer el liderazgo, promoviendo prácticas que incluyan integridad, ética, y un mayor compromiso por parte de los líderes en sus decisiones y acciones.

La correlación positiva moderada (0.491) entre la adaptabilidad y la SL resalta la importancia de factores como la capacidad de respuesta al cambio, el aprendizaje continuo y la flexibilidad organizacional en la percepción de satisfacción por parte de los empleados. La capacidad de adaptarse a nuevos desafíos permite que tanto los colaboradores como la empresa enfrenen con éxito los cambios en el entorno, minimizando la resistencia y fortaleciendo el compromiso. El aprendizaje continuo asegura que los empleados se sientan preparados y valorados, mientras que la flexibilidad organizacional crea un entorno en el que se facilita la innovación y se consideran las necesidades individuales de los trabajadores. Por ello, fomentar estas prácticas no solo contribuye a una mejor adaptación a los cambios, sino que también impacta positivamente en el bienestar y la motivación del personal.

La correlación positiva moderada (0.671) entre la comunicación y la SL se explica por factores como la transparencia en los mensajes, la calidad de la retroalimentación proporcionada a los trabajadores y la inclusión de estos en las decisiones que se toman, lo que refuerza su sentido de valoración y pertenencia dentro de la organización. La transparencia en la comunicación fomenta la confianza y reduce malentendidos, mientras que una retroalimentación constructiva ayuda a los empleados a mejorar su desempeño y sentirse respaldados. Asimismo, promover la participación de los trabajadores en decisiones relevantes hace crecer su compromiso y motivación, impactando directamente en su SL. Por tanto, implementar estrategias que optimicen la comunicación interna, como establecer canales claros y bidireccionales, capacitar a los líderes en habilidades comunicativas y garantizar un flujo constante de información relevante, puede crear un efecto importante en el bienestar y la motivación del equipo.

## VIII. RECOMENDACIONES

Sobre la correlación de la CO y la SL en el área de atención al cliente en el call center, para mejorar este resultado es clave fortalecer el reconocimiento y la motivación de los empleados mediante incentivos y programas de bienestar, promoviendo una comunicación efectiva con canales bidireccionales y reuniones periódicas, además de crear un lugar confortable con mejores condiciones y actividades de integración. Además, es fundamental ofrecer oportunidades de crecimiento como capacitaciones y planes de carrera, fomentando la participación de los colaboradores en decisiones relevantes, y reforzar un liderazgo transformacional centrado en la empatía y el apoyo.

Para fortalecer la relación entre el liderazgo y la SL y llevarla a una correlación positiva alta, es fundamental desarrollar líderes efectivos mediante programas de capacitación en comunicación, empatía y gestión de equipos, adoptando un estilo transformacional. Además, es clave establecer una comunicación abierta, con escucha activa y retroalimentación frecuente, reconociendo el desempeño de los empleados para que se sientan valorados. Por otra parte, fomentar el crecimiento profesional mediante programas de desarrollo de carrera y mentorías, asegurar un liderazgo ético y coherente con los valores organizacionales.

Para mejorar la correlación entre la adaptabilidad y la SL es necesario fortalecer la habilidad para adaptarse al cambio por medio de la capacitación constante de los empleados y líderes para enfrentar nuevos desafíos. También se debe fomentar una cultura de aprendizaje, proporcionando herramientas y recursos que permitan a los colaboradores actualizar sus conocimientos y habilidades. Asimismo, la flexibilidad organizacional puede potenciarse a través de políticas que promuevan horarios laborales más adaptables, procesos menos rígidos y una mayor apertura a las propuestas de los empleados.

Respecto a la comunicación y la SL, para llevarlos a un siguiente nivel es fundamental fortalecer la comunicación bidireccional, promoviendo un ambiente donde los empleados no sólo reciban información, sino que también puedan expresar sus ideas y preocupaciones. Además, es crucial establecer canales de retroalimentación más frecuentes y específicos, asegurando que esta sea constructiva y orientada al desarrollo. Incorporar a los empleados de forma más participativa en el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas mediante encuentros regulares o encuestas, potenciará su sentido de pertenencia y compromiso.

## IX. REFERENCIAS

- [1] R. Amire, "Cómo los mejores lugares de trabajo de Europa priorizan a sus empleados," Great Place To Work, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/how-the-best-workplaces-in-europe-prioritize-employees>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [2] Código de ética para el ejercicio de la ingeniería en general y sus profesiones afines y auxiliares, Título IV, Ley 842 de 2003, Colombia.
- [3] A. Christian, "Las compañías que están empujando a los jóvenes al agotamiento extremo," BBC News Mundo, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-64639328>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [4] A. Ruggeri, "5 de los países con el mejor equilibrio entre la vida laboral y la personal en el mundo," BBC News Mundo, 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/articles/c51dekz7erpo>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [5] B. Juárez, "El 80% de las personas en la región no se siente comprometida con su trabajo," El Economista, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/El-80-de-las-personas-en-la-region-no-se-siente-comprometida-con-su-trabajo-20220727-0093.html>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [6] Great Place to Work, "Great Place To Work anuncia las mejores empresas para trabajar en América Latina en 2024, que representan 3,8 millones de experiencias de empleados," 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.greatplacetowork.com/press-releases/great-place-to-work%20AE-announces-the-2024-best-workplaces-in-latin-america-representing-3-8-million-employee-experiences>. [Accedido: 6 May. 2025].
- [7] Eagle Hill, "El estado de la Cultura Organizacional en 2024: el impacto inesperado del trabajo híbrido," 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.eaglehillconsulting.com/insights/organizational-culture-hybrid-work/>. [Accedido: 6 May. 2025].
- [8] Ofisis, "Rotación de personal ¿Cómo impacta a las empresas?," 2024. [En línea]. Disponible en: <https://ofisis.com.pe/blog/rotacion-de-personal-como-impacta-a-las-empresas/>. [Accedido: 6 May. 2025].
- [9] "Empleo: Solo el 24% de los peruanos son felices en su trabajo," La República, 24 Ene. 2020. [En línea]. Disponible en: <https://larepublica.pe/economia/2020/01/25/empleo-solo-el-24-de-los-peruanos-son-felices-en-su-trabajo>. [Accedido: 6 May. 2025].
- [10] J. Molina, A. Pérez y G. Lizárraga, "Estudio de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en empresas comerciales," Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún, vol.33, no. 11, pp. 1-14, abr. 2019, doi: [10.36789/revsanus.vi1.295](https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.295).
- [11] S. Vargas y M. Flores, "Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios," Investigación bibliotecológica, vol. 33, no. 33, pp. 149 – 176, ene. 2019, doi: [10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913](https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913).
- [12] E. Baltazar et al., "Relación entre Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México," Revista de Enfermería SANUS, vol. 7, no. 18, pp. 1-14, dic. 2022, doi: [10.36789/revsanus.vi1.295](https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.295).
- [13] M. Guerrero, "Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio – Guayaquil," Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú, 2020.
- [14] S. Carillo, S. Galarza, C. Aguirre y L. Tipán, "Cultura Organizacional: Criterios de éxito en las instituciones de educación superior de Ecuador," Revista Universidad y Sociedad, no. 2, 2023. [En línea]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000200120&script=sci\\_arttext&tlng=pt#B2](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000200120&script=sci_arttext&tlng=pt#B2). [Accedido: 1 May. 2025].
- [15] E. Orihuela, "Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral del personal en tiempos del COVID-19. Centro de Salud Puente Chao, 2020," Tesis de Posgrado, Universidad César Vallejo. Lima, Perú, 2020.
- [16] L. Urquía y C. Villacorta, "Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la empresa Socopur SAC, Tarapoto 2020," Tesis de Título, Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú, 2021.
- [17] K. Cordero et al., "El impacto de la Cultura Organizacional sobre la actitud al cambio de los colaboradores en una empresa del sector Retail en Perú," Tesis de Magíster, Universidad del Pacífico. Lima, Perú, 2020.
- [18] M. Quijano, "La Cultura Organizacional y su impacto en el compromiso laboral en tiempos de pandemia de los colaboradores de la división empresas en Rímac Seguros," Tesis de Licenciatura, Universidad de Lima. Lima, Perú, 2021.
- [19] J. Díaz, M. Ledesma, J. Tito y L. Carranza, "Satisfacción laboral: algunas consideraciones," Revista Venezolana de Gerencia, vol. 28, no. 101, pp. 158-170, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39394/44356>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [20] J. Yopan, N. Palmero y J. Santos, "Cultura Organizacional," Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, vol. 11, no. 20, 2020. [En línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [21] I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta ed. México D.F.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 2000. [En línea]. Disponible en: [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf). [Accedido: 1 May. 2025].
- [22] N. Gómez y M. Zambrano, "Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la unidad educativa general Eloy Alfaro año 2021," Revista Científica Multidisciplinaria Arbitraria Yachasun, vol. 6, no. 11, pp. 2-16, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9016168>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [23] M. Uribe, "El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desagio de orden superior," PRELAC-UNESCO, 2005. [En línea]. Disponible en: <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2015/10/El-liderazgo-docente-en-construcci%C3%B3n-de-cultura-escolar-de-calidad-Urbe-M.-2005-pdf.pdf>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [24] J. Frías y J. Véliz, "La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa," Técnica Administrativa, vol. 12, no. 53, pp. 1-12, 2013. [En línea]. Disponible en: <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [25] A. Yokiris, "Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional," Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala, 2018.
- [26] B. Gómez y C. Benito, "Presente de la comunicación organizacional en la PyME española," Razón y Palabra, no. 86, 2014. [En línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728023.pdf>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [27] A. Pineda, "La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital," Revista GEON, vol. 7, no. 1, pp. 9-25, 2020. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [28] A. Cabanilla, G. Cando y M. Valencia, "SL como determinante de la productividad del capital humano," Revista Universidad y Sociedad, vol. 14, no. 3, pp. 403-408, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2857/2835>. [Accedido: 1 May. 2025].

- [29] S. Robbins y J. Timothy, *Comportamiento organizacional*, 13ra ed. México: Editorial Pearson, 2004. [En línea]. Disponible en: [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf). [Accedido: 1 May. 2025].
- [30] K. Henao y L. Rivera, "Beneficios laborales y su relación con las necesidades e intereses de las personas en cuatro organizaciones manufactureras de Colombia," Tesis de Maestría, Universidad EAFIT. Medellín, Colombia, 2022.
- [31] C. Méndez, *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006. [En línea]. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=qipFxpVbK1AC>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [32] L. Gómez, D. Balkin y R. Cardy, *Gestión de recursos humanos*, 5ta ed. México: Pearson Educación, 2008. [En línea]. Disponible en: [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion\\_de\\_recursos\\_humanos.PDF](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF). [Accedido: 1 May. 2025].
- [33] I. Chiavenato, *Administración de los recursos humanos*, 8va ed. México: Mc Graw Hill, 2007. [En línea]. Disponible en: <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [34] S. Carrasco, *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima, Perú: Editorial San Marcos, 2019. [En línea]. Disponible en: <https://fctcp.usmp.edu.pe/biblioteca/2023/03/30/metodologia-de-la-investigacion-cientifica-pautas-metodologicas-para-disenar-y-elaborar-el-proyecto-de-investigacion/>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [35] P. Vizcaíno, R. Cedeño e I. Maldonado, *Metodología de la investigación científica: guía práctica*, *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 7, no. 4, pp. 9123 – 9762, Jul- Ago. 2023, doi: [10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658).
- [36] D. Fuentes, A. Toscano, E. Malvaceda, J. Díaz y L. Díaz, *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2020 [En línea]. doi: [10.18566/978-958-764-879-9](https://doi.org/10.18566/978-958-764-879-9).
- [37] C. Polanía et al., *Metodología de Investigación Cualitativa y Cuantitativa*. Editorial Institución Universitaria Antonio José Camacho, 2020 [En línea]. doi: [10.54278/9789588292991](https://doi.org/10.54278/9789588292991).
- [38] M. García y M. García, "Los métodos de la investigación. Guía práctica para la realización de trabajos fin de Grado y trabajos fin de Máster," *Editorial Universidad de Murcia*, no. 25, 2012. [En línea]. Disponible en: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-135806/12%20metodologc3ada-1-garcia-y-martinez.pdf>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [39] C. Manterola et al., "Estudios de Corte Transversal. Un Diseño de Investigación para considerar en Ciencias Morfológicas," *International Journal of Morphology*, vol. 41, no. 1, pp. 146- 155, Nov. 2022. doi: [10.4067/S0717-95022023000100146](https://doi.org/10.4067/S0717-95022023000100146).
- [40] A. Gianella, "Introducción a la Epistemología y a la Metodología de la Ciencia," *Editorial Universidad Nacional de La Plata*, pp. 39-128, 1995. [En línea]. Disponible en: [https://www.academia.edu/31138296/Gianella\\_Alicia\\_Int\\_A\\_la\\_Epistemologia\\_y\\_a\\_la\\_Metodologia\\_de\\_la\\_Cs\\_Cap\\_1](https://www.academia.edu/31138296/Gianella_Alicia_Int_A_la_Epistemologia_y_a_la_Metodologia_de_la_Cs_Cap_1). [Accedido: 1 May. 2025].
- [41] C. Bernal, *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, 3ra ed. Pearson Educación, 2010. [En línea]. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1-3wqx7vGGCn6O4FxMPkzKwI5E4tByYXX/view>. [Accedido: 1 May. 2025].
- [42] M. Medina et al., *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*, Editorial Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú, no. 8, 2023. [En línea] doi: [10.35622/inudi.b.080](https://doi.org/10.35622/inudi.b.080).
- [43] R. Hernández, C. Fernández y M. Baptista, *Metodología de la investigación*, 6ta ed. McGraw-Hill, 2014. [En línea]. Disponible en: [https://drive.google.com/file/d/1OzAyRwb\\_hGWHFOuhs6iWpFv8bstIXLfs/view](https://drive.google.com/file/d/1OzAyRwb_hGWHFOuhs6iWpFv8bstIXLfs/view). [Accedido: 1 May. 2025].
- [44] R. Hernández-Sampieri y C. Mendoza, *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, no. 15, 2018. [En línea]. doi: [10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6](https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6).